DU ER LEDER,
IKKE COACH

Ansvaret er dit

Henrik Lind & Dion Sørensen

Du er leder, ikke coach
Ansvaret er dit
Af Henrik Lind og Dion Sørensen

© Henrik Lind og Dion Sørensen 2020

Redaktør: Gitte Thordahl Jespersen
Foto: Priskorn
Omslag og illustrationer: Klahr Grafisk Design
Sats: Lasertryk.dk

1. e-udgave

ISBN 978-87-94055-01-7

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse
af denne bog eller dele af den er ikke tilladt
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.
Alle rettigheder forbeholdes.

Verden har brug for ledelse i verdensklasse

Da Henrik for nogle år siden indkaldte bestyrelsen for et af selskaberne i Lind-koncernen til ekstraordinært bestyrelsesmøde, var det ikke på nogen udpræget positiv baggrund. Virksomheden var i krise. I de forgangne år var medarbejdertilfredsheden dykket, opsigelserne (ikke mindst fra nøglemedarbejdere) var steget, og konsekvenserne begyndte at vise sig i virksomhedens resultater – dels på den daglige indtjening, dels på forretningsudviklingen og innovationen. Ambitionsniveauet, sulten og performancekulturen var under pres, og Henrik kunne ikke længere kende den virksomhed, der var opbygget og udviklet gennem de første mange år af dens levetid. Bestyrelsen drøftede, hvordan det kunne komme så vidt. Svaret var enkelt. Kulturkrisen skyldtes en ny, radikal anderledes ledelsesstil udmøntet af en topchef ansat blot få år tidligere. Siden etableringen af selskabet havde medarbejderne været vant til en ledelse, som var synlig i organisationen, som havde en klar holdning til tingene, som var tydelig i sine forventninger, og som engagerede sig i arbejdet både fagligt og personligt. Så da Henrik og selskabets bestyrelse hyrede en topchef, der havde lang ledelseserfaring og dyb industriindsigt men en helt anderledes ledelsesstil, så var det en fejlrekruttering. Set i bakspejlet skete der inden ansættelsen ikke en tilfredsstillende forventningsafstemning mellem Henrik som ejer, bestyrelsen og den nye topchef om hvilken ledelsesstil, der krævedes for at fastholde kulturen i selskabet. Udfaldet var en åbenlys fejlrekruttering, som kun Henrik og bestyrelsen er ansvarlig for.

Kulturkrisen skyldtes en ny, radikal anderledes ledelsesstil.

Ligesom Henrik og bestyrelsen havde alle andre i organisationen set frem til en ambitiøs topchef, der ville træde i karakter med en inspirerende vision for selskabet og en klar holdning til, hvordan forretningen kunne vækstes yderligere. Vi havde forventet, at han ville stille store krav til medarbejderne, og at han ville følge struktureret op på leverancerne. Endelig havde vi forventet en stærk faglighed, og at han ville engagere sig personligt i det praktiske arbejde og derigennem være en kyndig og disciplineret rollemodel for virksomhedens ansatte. En naturlig og ganske fair krav-

specifikation til en topchef, synes vi, men bestemt ikke en ledelsesstil, alle uden forbehold er enige i. Åbner man en ledelsesbog af nyere dato, opmuntres lederen i højere grad til at være afventende og nysgerrig og til at stille spørgsmål (eller *coache*) fremfor at udstikke en retning og fremmane egne krav og holdninger – en ledelsesstil, som førnævnte topchef var en stærk repræsentant for, ligesom mange andre ledere, vi har stiftet bekendtskab med gennem årene.

***

Siden 2011 har vi arbejdet tæt sammen omkring udviklingen af performancekulturen og ledelseskvaliteten i energiselskabet Danske Commodities (DC). Vi har fra starten gået struktureret og systematisk til værks, og i al beskedenhed mener vi, indsatsen har virket. Blot to år senere (i 2013) leverede DC et overskud på 243 mio. kr., og i 2017 blev det til 449 mio. kr. Samme år indplacerede virksomheden sig i top-20 over landets største selskaber målt på toplinjen. På medarbejdertilfredshed placerede organisationen sig ligeledes i top-25 på listen over landets bedste arbejdspladser. Efter et historisk resultat før skat på 535 mio. kr. i 2018 blev DC med sine knap 300 medarbejdere solgt til norske Equinor for godt 3 mia. kr. Udover synergierne mellem de to forretninger blev DC's talentmasse og performancekulturen fremhævet som hovedårsag til Equinors interesse i selskabet. Kort efter salget trak vi os begge fra DC's daglige drift, og det blev enden på en rejse, vi begge er stolte af – en rejse, hvor vi har lykkedes med nogle ting i vores lederskab og fejlet med andre, men hvor vi hver gang har lært noget.

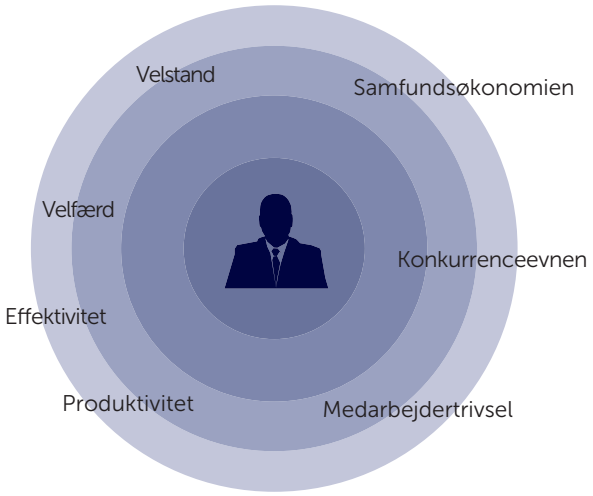
Vores ærinde med denne bog er at dele, hvad vi har lært og set virke efter 15 år i det ledelsesmæssige maskinrum i en række forskellige sammenhænge og virksomheder, herunder hvad vi mener, ledere skal kunne og gøre for at skabe den bedst tænkelige performance og de bedst mulige resultater.

Bliv kun leder, hvis du har viljen til faktisk at lede.

Vi ønsker at give vores bud på, hvad verdensklasseledelse handler om. Ikke hvordan man hutler sig igennem ledelseskarrieren og klarer sig gennemsnitligt, ikke hvordan man peaker momentant, men hvordan man excellerer kontinuerligt i sit lederskab. Derudover ønsker vi at eksemplificere konsekvenserne af en ansvarsfraskrivende og coachende ledelsesstil, som vi desværre også er stødt på mange gange gennem vores karriere, blandt andet hos førnævnte topchef. En ledelsesstil, som flittigt skildres og anbefales i den i øvrigt boomende ledelseslitteratur.

Vores fælles passion er, hvordan man optimerer præstationer og motivation i en virksomhed, hvordan man skaber en vinderkultur, og den entydige konklusion fra vores side er, at det gør man gennem systematisk og disciplineret ledelse, hvor lederen tager ansvaret på sig og engagerer sig dybt både fagligt og personligt. Ledelse er krævende og bestemt ikke for alle. Med bogen vil vi gerne inspirere og hjælpe dem, der har potentialet og viljen til at blive verdensklasseledere. Samtidig håber vi at kunne hjælpe alle de "uegnede" på bedre tanker – alle dem, som går efter titlen, men som reelt ikke evner eller ønsker at påtage sig det kæmpe ansvar, det er at lede andre mennesker i en virksomhed. Konsekvenserne af dårlig ledelse er simpelthen for store, både for virksomhederne, de ansatte og de ledere, som ikke lykkes i rollen. Så anbefalingen herfra er klar: Bliv kun leder, hvis du har viljen til faktisk at *lede*. Hvis du har det, håber og tror vi, at denne bog kan hjælpe dig godt på vej. Foretrækker du derimod et job, hvor andre tager ansvaret og styringen, så er det vores anbefaling, at du i stedet finder et medarbejderjob, der matcher og udfolder dine kompetencer og interesser.

Figur 1. Effekten af ledelse spreder sig som ringe i vandet



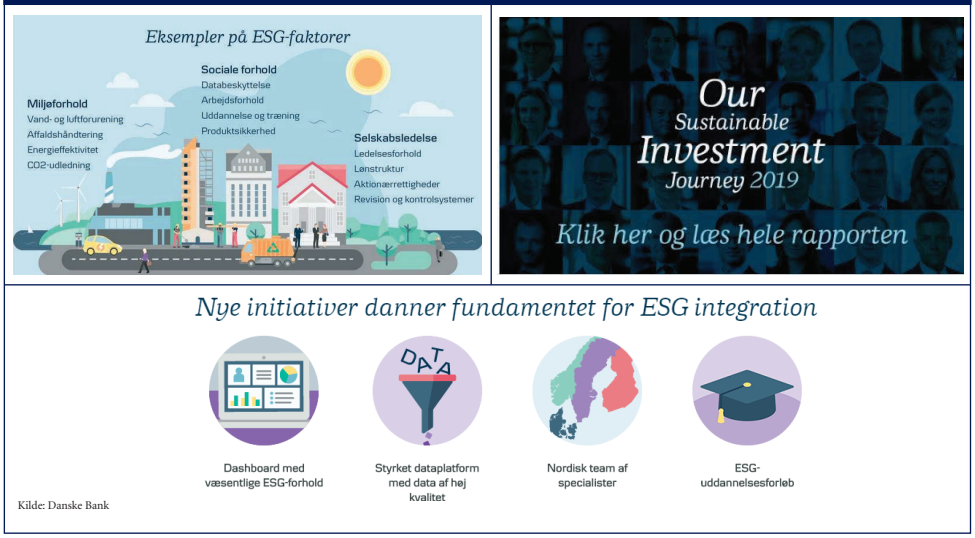
Set i et større perspektiv er der i dén grad brug for ledelse i verdensklasse, både i erhvervslivet for at skabe de produkter og servicer, som verdens befolkning efterspørger, men også i mange andre sammenhænge. I det politiske system (både nationalt og i internationale institutioner såsom FN, EU og Nato) er der brug for stærke ledere, der kan sætte en retning for verdens udvikling og ikke mindst håndteringen

af store udfordringer såsom fattigdom, klima, immigration og konsekvenserne af coronapandemien. I vores skoler er der brug for lærere, der kan lede og styre undervisningen på kyndig vis og derigennem bidrage til dannelsen af vores børn. Og i alle danske hjem kræver det ligeledes lederskab fra forældrene at opdrage deres børn, give dem gode værdier og klæde dem på til livet. Og vi kunne nævne mange andre eksempler – store og små. Pointen er, at der er brug for ledelse som aldrig før, og effekten af ledelse (god såvel som dårlig) er enorm. Resultaterne af ledelseskvaliteten spreder sig som ringe i vandet og påvirker ikke blot virksomhedernes performance og medarbejdertrivsel, men også velstanden og dermed velfærden i samfundet (illustreret i figur 1). I denne bog fokuserer vi på den ledelse, vi anbefaler til personer, der ønsker at excellere i deres performance og resultater i en organisatorisk kontekst, men de samme principper gælder i virkeligheden i alle andre sammenhænge, der kræver ledelse.

God læselyst
Henrik og Dion

man også i litteraturen finde stadig flere værker, der indeholder begreber som SDG (sustainable development goals) og ESG (environmental, social and governance), der viser vejen mod en mere bæredygtig virksomhedsdrift, og som anviser, hvordan virksomhedsledere – udover at drive en rentabel forretning – kan operere på en sådan måde, at også miljøet og samfundet tilgodeses. Nyere undersøgelser viser i øvrigt, at sådanne tiltag og andre humanitære hensyn er afgørende for (især yngre) medarbejderes motivation, deres følelse af mening og dermed også deres valg af arbejdsplads (mere herom i kapitel 4).

Figur 8: Eksempel på branding af samfundsansvar



Kilde: Danske Bank

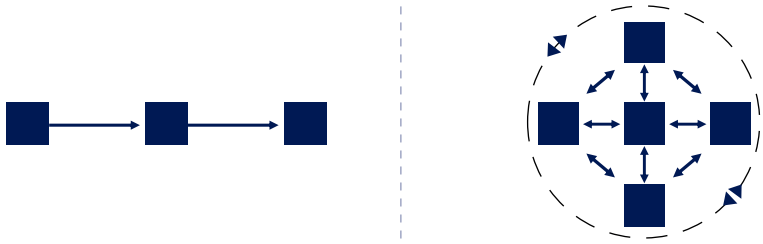
Et "nuanceret" syn på ledelse

Af ovenstående gennemgang fremgår det tydeligt, at fokus hos ledelsesteoretikerne hænger tæt sammen med verdens tilstand og udvikling. De økonomiske konjunkturer, motivations-psykologien, den politiske virkelighed og teknologiske udvikling har gennem tiden sat rammerne for de dominerende antagelser om ledelse. Hvad der vurderes rigtigt og vigtigt i én periode, er ikke tilstrækkeligt eller hensigtsmæssigt i en anden. Hermed har der løbende været grundlag for at holde publiceringstrangen i live, og vi står i dag med en enorm mængde information om, hvordan ledelsesopgaven skal varetages. Hvis man anlægger et helikopterperspektiv på den teoretiske udvikling, som har fundet sted, fra ledelsesfeltet blev etableret og frem til i dag, vil man se en interessant forskydning. I de tidlige teorier havde man en klar holdning til,

hvordan organisationer var indrettet, og hvordan ledelsesopgaven skulle varetages. Der var én almengyldig sandhed og ligeledes én bedste måde at udøve ledelse på. Det ligger næsten i begrebet "videnskabelig ledelse", at dette blev betragtet som den eneste tænkelige måde at se og navigere i organisationer på. Frem til 1960'erne var størstedelen af al litteratur (ikke kun om ledelse) således kendetegnet ved stabilitet, rutine og tradition. Med den øgede viden om dynamikken i menneskets natur og organisationers kompleksitet bliver teorierne imidlertid mere og mere kendetegnet ved usikkerhed, modsætninger og paradokser. Den situationsbestemte trend initieres i 1960'erne, og som betegnelsen indikerer, menes der nu at være en række faktorer, der spiller ind på, hvilken ledelsesform der er den rigtige. Verden betragtes i stigende grad som en kaotisk størrelse, der ikke kan forudsiges. Dette bliver starten på enden for et paradigme kendt som "modernismen" – en tid præget af almengyldige lovmæssigheder, målbarhed og rationelle simplificeringer af organisationer. Gennem sidste del af forrige århundrede forankres den såkaldte postmodernisme mere og mere i (ledelses)litteraturen, og man begynder at betragte verden som en frag-

Gennem sidste del af forrige århundrede forankres postmodernismen, og man begynder at betragte verden som en fragmenteret og modsætningsfyldt størrelse.

Figur 9. Fra modernisme til postmodernisme



Modernisme	Postmodernisme
• Én sandhed	• Multiple sandheder
• Objektivitet	• Subjektivitet
• Orden	• Kaos
• Konstruktion	• Dekonstruktion
• Universal gyldighed	• Lokale gyldigheder
• Forudsigelighed	• Kompleksitet
• Linearitet og kausalitet	• Interaktionisme
• Én person, én rolle	• Mange sociale roller

menteret og modsætningsfyldt størrelse (se figur 9). Oplysningstidens grundide om en universel fornuft og fakta forlades til fordel for multiple opfattelser. Der er ikke længere én objektiv sandhed, men derimod mange subjektive tolkninger og fortællinger. Mennesket har ikke blot én identitet, men mange, hvilket kommer til udtryk som roller i forskellige sociale sammenhænge – i forskellige sociale systemer, som alle skaber og påvirker hinanden. Uanset hvad man måtte mene om det, er det svært at komme udenom postmodernismen i ledelseslitteraturen og i det akademiske miljø. Lidt research på internettet vil desuden afsløre, at mange konsulenthuse med speciale i ledelsesudvikling bekender sig til "systemiske" og "socialkonstruktionistiske" principper, der udspringer af den postmodernistiske tradition.

Lederen som coach

To ledelsesfænomener, vi kort nævnte i den historiske gennemgang, som har fået vind i sejlene med postmodernismens indtog, er empowerment og coaching. Behovet for begge retfærdiggøres med, at verden, organisationer og arbejdsopgaver er blevet for komplekse til, at lederen kan overskue og vurdere, hvad der skal til, for at han og teamet kan lykkes. Så fremfor at tage ansvaret for at finde løsninger på problemer og levere svar på spørgsmål skal lederen i stedet delegere så meget autoritet til medarbejderne som muligt, så de selv kan træffe de afgørende beslutninger (empowerment). Tilsvarende skal lederen ud fra denne tankegang stille spørgsmål til medarbejderne og være nysgerrig fremfor selv at komme med svar, holdninger og løsninger (coaching). Der er med andre ord tale om en forskydning af ansvar fra leder til medarbejder – en forskydning, der ifølge historiker Henrik Jensen dog ikke er forbeholdt ledelsesgangene i dansk erhvervsliv. Ifølge hans observationer har vi over de sidste 60 år været vidne til en støt stigende tendens, hvor klassiske autoriteter fralægger sig ansvaret. Det sker med den begrundelse, at de personer, man tidligere mente havde brug for autoriteter til at skabe orden og retning, nu i stedet har brug for selvstændighed og medinddragelse. I bogen "Det ordentlige menneske" skriver Henrik Jensen om skiftet: "Den verden, vi kommer fra, og som begyndte at skride ud i 1960'erne, var præget af stærke traditioner, vaner, grænser, normer og ritualer […]. Et blivende produkt af ungdomsoprøret er den antiautoritære etos, som blev hængende som kulturel norm i hele samfundet […]. Det er ikke længere sagen at indtage en af de traditionelle inkarnationer af 'myndige forældre' […] præsten, skolelæreren, politikeren, virksomhedslederen […]. Hvor finder man noget autoritet nu om dage?"[4] I bogen giver Henrik Jensen

Over de sidste 60 år har klassiske autoriteter i stigende grad fralagt sig autoriteten.

en række eksempler på, hvordan autoriteter er gået fra at tage styring og ejerskab til at ansvarliggøre andre (fx børn og unge), og ligeledes hvordan litteraturen understøtter tendensen med formaninger til forældre, lærer og pædagoger om, at de skal coache og inddrage fremfor (som tidligere) at opdrage.

Den samme selvforstærkning kan spores indenfor ledelsesfeltet. Hvad enten man læser en moderne ledelsesbog, tager på kursus eller beder et af landets konsulenthuse om hjælp, så er der stor chance for, at man ender med en anbefaling om mere coaching, hvilket i praksis betyder mindre styring, færre holdninger, mere neutralitet og flere spørgsmål (se figur 10). Bemærk fx, hvordan et anerkendt dansk konsulenthus med speciale i ledelsesudvikling beskriver lederens coachingopgave i en artikel på deres hjemmeside: "En af de fornemste opgaver for den coachende leder er at være nysgerrig og undersøgende på respektfuld, anerkendende vis […]. [Det er] vigtigt som coachende leder at være upartisk, det vil sige ikke at tage parti for nogen part […] det er sædvanligvis medarbejderen, der sætter dagsordenen for samtalen […]. Lederen skal være opmærksom på ikke at optræde som alvidende ekspert, men snarere stille sig til rådighed med nysgerrige spørgsmål, som åbner op for medarbejderens egen evne til analyse, refleksion, kreativitet og handlekraft […]. Lederen må ikke misbruge sin magtposition […]. En for tidlig konklusion eller løsning på en given problemstilling kan lukke af for andre idéer til løsninger […]. [Er lederen] i tvivl om, i hvilken retning samtalen bør fortsætte, kan han vælge at lave en timeout og være transparent omkring sin tvivl. For eksempel kan han sige: Jeg er lige nu i tvivl om, hvorvidt vi er ved at bevæge os væk fra det aftalte emne eller ej, og jeg ser mange mulige veje at gå i samtalen, eksempelvis A, B eller C – eller måske en fjerde vej. Hvilken vej tænker du er mest givende at vælge?[5] Hermed lader coachen det være op til medarbejderen selv at vælge kursen for samtalen. Han inviterer til med-ledelse og tildeler så at sige medarbejderen et medansvar for samtalens videre forløb ved at inddrage ham/hende aktivt i beslutningen i stedet for autoritativt at vælge kursen uden at tale højt om det."

Kejserens nye klæder

Indrømmet, ovenstående skildring af coaching repræsenterer ikke nødvendigvis alles opfattelse eller brug af metoden. Grundprincipperne om "neutralitet fremfor styring", "spørgsmål i stedet for svar" og "delegering af ansvar" er imidlertid gennemgående i den måde, teoretikere, fagfolk og konsulenter beskriver fænomenet på. Med henvisning til uddannelsesinstitutioner og internationale coaching-brancheorganisationer (IAC, ICC, ICF og EMCC) skriver formidlingsplatformen www.coach.dk således på sin hjemmeside: "Coaching [bliver] ofte defineret som en pro-

fessionel samtale, hvor coachen neutralt og ikke-rådgivende styrer processen i mål ved hjælp af åbne spørgsmål […]. Coachen er ikke-dømmende og neutral og har ingen anden dagsorden end at være et professionelt redskab til at styrke processen fremad, uanset målet […]. Coaching anvendes […] i stadig højere grad i virksomheder, hvor medarbejdere/ledere eller teams coaches på konkrete problemstillinger eller opgaver."[6] Ifølge en optælling benytter 78 % af mellemstore og store danske virksomheder coaching som ledelsesværktøj.[7] Trenden og forankringen er indiskutabel, og som konsekvens er ledelse i mange organisationer blevet en mere neutral og procesorienteret disciplin, hvor lederen forventes at skulle agere som en slags facilitator, der systematisk spørger sine medarbejdere, hvad de ønsker og mener, fremfor tydeligt at markere egne forventninger og holdninger til arbejdet. Denne tilgang ligger fjernt fra de dyder og kvaliteter, der tidligere blev forventet af ledere, der skulle vide, hvad de ville opnå og hvordan, og tydeligt kommunikere dette til deres medarbejdere, hvis opgave det så var at eksekvere strategien og dermed realisere visionen. At der skulle være et udtalt behov for coaching, retfærdiggøres som nævnt i den stigende kompleksitet i verden. Vi anfægter naturligvis ikke, at mange moderne virksomheder er mere komplekse end samlebåndet for 100 år siden. Vi anfægter derimod, at ledelsesopgaven skulle være fundamentalt anderledes, fordi konteksten har udviklet sig. Harvard Business Review udgav i 2018 en artikel med den sigende titel "The Fundamentals of Leadership Still Haven't Changed": "Ja, lederudviklingsindustrien trives, og ja, der er mange nye og interessante ideer, som kan vise sig at være hjælpsomme. Men trods mange ændringer i vores kontekst […] så har ledelse grundlæggende ikke forandret sig gennem årene. Det handler stadig om at mobilisere mennesker i en organisation omkring et fælles mål for at gøre en større forskel."[8] Erhvervslivet har naturligvis ændret sig over tid, og lederen skal i dag navigere i en mere kompleks verden, herunder forholde sig til og sortere i større mængder information end tidligere, men efter vores opfattelse kræver det ikke andre og mere komplekse metoder at lykkes som leder.

Trenden og forankringen er indiskutabel, og som konsekvens er ledelse i mange organisationer blevet en mere neutral og procesorienteret disciplin.

Ledelsesopgaven handler stadig om at tage ansvar, samle flokken, gå forrest, skabe orden, motivation og lede gruppen mod højere mål (se højre kolonne i figur 10). Det var lederens fornemmeste opgave for 100 år siden, og det er opgaven i dag. Så når vi i ledelseslitteraturen konstant støder på nye anvisninger og metoder til lede-

Figur 10. Coaching vs. ledelse

Coaching

- Spørgende kommunikationsform
- Demokratiske beslutningsprocesser
- Guidende/faciliterende ledelsesstil
- Fokus på processer fremfor resultater
- Bottom-up fremfor top-down-implementering
- Undgå magtudøvelse og styring af medarbejderen
- Neutralitet og nysgerrighed fra lederen (undertryk egne holdninger)

Ansvarsforskydning

VS.

Ledelse

- Lederen tager ansvar for retningen og prioriteringer i arbejdet
- Lederen kommunikerer tydeligt sine forventninger og holdninger
- Lederen beder om input fra medarbejdere og diskuterer åbent forskellige løsninger
- Lederen træffer beslutninger og tager ansvaret for konsekvenserne

Retning og styring

ren, så er vi i udgangspunktet skeptiske. Især når anvisningerne strider mod det grundlæggende i ledelsesopgaven, når lederen opmuntres til at skubbe ansvaret fra sig og spørge i stedet for at svare. Medarbejderen skal naturligvis stilles til ansvar for at løse sine opgaver til tiden og i den ønskede kvalitet – men så heller ikke længere. Lederen har det overordnede ansvar for strategien, for retningen, for de valgte prioriteringer, de vanskelige beslutninger samt allokeringen af ressourcer og kompetencer. Selvom man pakker det ind i et flot ord som coaching, så går det galt, når lederen frasiger sig eller skubber ansvaret fra sig. Vi har oplevet det utallige gange. Hvad enten det er under et enkelt møde eller gennem et længere forløb, så er konsekvensen af manglende ledelse og ejerskab altid det samme. Der opstår kaos, ineffektivitet og tilfældigheder. Vores erfaringer med ledere, der tilstræber en coachingbaseret ledelsesstil, er alenlange processer, en masse snak, ingen retning, frustration hos medarbejderne, tvivlsom eksekvering og manglende resultater. Det er en situation præget af tilfældigheder; det er utrygt og ingenlunde værdiskabende. For os er det således meget enkelt: uden ansvar og ejerskab, intet lederskab!

Uden ansvar og ejerskab, intet lederskab!

Desværre er den ansvarsforskydende ledelsesstil langtfra et særsyn blandt moderne ledere. Den repræsenterer en større tendens, og mange medarbejdere har således oplevet det i en eller anden afskygning. Vi er da heller ikke de eneste, der har konstateret trenden og dens konsekvenser. Der er andre, som stiller sig i flokken og rå-

ber: "Jamen han har jo intet tøj på!" En af kritikerne er forfatter og ledelsesrådgiver Christian Ørsted, der skriver således i bogen "Livsfarlig ledelse": "Vi må simpelthen ikke synge med på den popsang om, at alle skal være coachende ledere […]. Lederen bliver reduceret til coach, og medarbejderen skal så selv finde ud af alting og får hele ansvaret overrakt. Lederens opgave er at sige: 'Sådan er det, det må I, og det må I ikke.' Så tager han ansvaret og træffer beslutningerne, og det er præcis hans opgave."[9] Ifølge Christian Ørsteds studier er ansvarsfralæggelsen og den coachende ledelsesstil ikke blot frustrerende for medarbejderne – den kan være decideret stressfremkaldende, idet medarbejderne pådrages ansvar, som de hverken kan eller skal tage på deres skuldre.

Figur 11. Coachingens berettigelse i lederskabet

Nuvel, ingen kritik uden en indrømmelse. Vi anerkender fuldt ud, at medarbejderne skal stilles til ansvar for deres opgaver og resultater, og ligeledes anerkender vi, at spørgsmål er en naturlig del af lederens kommunikationspalet (se figur 11). Der er flere situationer, hvor lederen bør søge input for at blive klogere og kvalificere sine beslutninger. Ligeledes er der utvivlsomt situationer, hvor kun medarbejderen kender svaret. Når det fx handler om personlig udvikling af den enkelte medarbejder, er det både motiverende og befordrende for resultatet, at vedkommende får mulighed for at reflektere over åbne spørgsmål fra lederen. Det kunne være om ønsket jobindhold, karriereambitioner og -drømme. Derudover fungerer åbne spørgsmål fortrinligt i afgrænsede brainstorming-seancer, hvor formålet er at frembringe så mange vinkler og nuancer på en sag som muligt, og hvor der fra lederens side ikke på forhånd er nogen forventning om at nå frem til et (bestemt) resultat. Her er en mere

tilbageholdende og spørgende ledelsesposition bestemt en fordel. Ligeledes bør en helt almindelig samtale mellem leder og medarbejder efter vores opfattelse foregå som en vekselvirkning, hvor lederen markerer egne holdninger, giver feedback og stiller spørgsmål. Det er helt naturligt i enhver samtale, at der indgår spørgsmål, men det er altså ikke at forveksle med coaching som beskrevet af førnævnte konsulenter – altså som en iscenesat proces bestående af en lang række nysgerrige spørgsmål stillet af en "leder", der skal tilsidesætte sin magtposition og faglighed og i øvrigt tilstræbe at være så neutral og upartisk som muligt.

Konsulenterne ved godt, at det er kunstigt og uvirkeligt. Hvorfor ellers indføre muligheden for "timeout", når lederen ikke længere kan dy sig for at komme ud i virkeligheden – derude, hvor ledelse faktisk handler om at lede, om at have en mening og ikke være bange for at dele den. Ledelse er ikke noget, man sådan tænder og slukker for. Selvfølgelig skal en leder mestre forskellige stilarter og kommunikationsformer, og mange kan da også finde ud af at bruge spørgsmål på en fornuftig måde i deres lederskab – og i alle andre sammenhænge. Men desværre har vi set rigtig mange, der har integreret coachinganvisningerne så meget, at neutraliteten og ansvarsfralæggelsen gennemsyrer deres lederskab. Det er synd for alle parter, ikke mindst for de ledere, som dagligt (måske uden at vide det) må acceptere alle de problemer og begrænsninger, deres ledelsesstil medfører. Man kunne foranlediges til at tro, at konsulenterne er så begejstrede for deres egen rolle, at de mener, den også skal gælde for lederen. Hvorfor ellers beskrive den "coachende leder", så han til forveksling ligner en konsulent eller en psykolog? Vi kan ikke sige med sikkerhed, om det er selvforherligelse fra konsulenternes side, den "antiautoritære etos" (jf. historiker Henrik Jensens observation), eller om det er en reel tro på, at lederen bedst lykkes ved at spørge fremfor at lede. Men vi ved, at lederen ikke er konsulent. Han er heller ikke psykolog. Han er leder – og der er en afgørende forskel.

Det er helt naturligt i enhver samtale, at der indgår spørgsmål, men det er ikke at forveksle med coaching.

Den succesfulde leder tager ansvaret på sig

Med bogens titel har vi forsøgt at markere det særegne ved det succesfulde lederskab. Fælles for de bedste og mest effektive ledere, vi har oplevet, er nemlig først og fremmest, at de tager ansvaret på sig. De forsøger ikke at skubbe det over på medarbejderen. Derudover prioriterer eller bekender den succesfulde leder sig til følgende discipliner som en naturlig og integreret del af sit lederskab:

1. Hun har en vision og en klar holdning til, hvad hun ønsker at opnå, og hun kommunikerer sine forventninger klart og tydeligt (kapitel 1).

2. Hun er disciplineret i sin opfølgning og leverer konstant feedback til medarbejderne på, hvad de gør godt, og hvad der kan/skal forbedres (kapitel 2).

3. Hun besidder en solid faglighed indenfor sit område, så hun kan tilbyde konstruktiv sparring og deltage i arbejdet (kapitel 3).

4. Hun giver noget af sig selv og engagerer sig personligt i sine medarbejdere (kapitel 4).

5. Hun prioriterer både medarbejderudvikling og -afvikling (kapitel 5).

6. Hun er konsistent i sine ledelsesprincipper og er rollemodel for den adfærd, hun ønsker fra andre (kapitel 6).

7. Hun sikrer en højtpræsterende og motiverende kultur gennem en konsistent og konsekvent ledelsesadfærd (kapitel 7).

Det lyder måske banalt, og vi anerkender da også, at de syv discipliner hverken er nye eller revolutionerende. Tværtimod kan man vel kalde dem gode, gamle ledelsesdyder. Men som nævnt er det langtfra alle ledere, der bekender sig til den ledelsesstil, som disse dyder eller principper repræsenterer. Det har vi set mange gange i mange afskygninger og variationer – og vores konklusion er klar: De ledere, der bekender sig til disse dyder, lykkes i deres lederskab. Tilsvarende har vi for størstedelen af de ledere, vi har set fejle, kunnet spore det tilbage til fraværet af en eller flere af disse ledelsesprincipper. I de følgende kapitler vil vi belyse disciplinerne nærmere og forklare, hvorfor vi mener, de er væsentlige i ethvert lederskab, hvordan de udføres succesfuldt, og tilsvarende hvorfor det går galt, når de er fraværende. Til hvert kapitel er der tilknyttede anonymiserede eksempler (nogle fortegnede, men alle inspireret af virkelige ledere og situationer) samt praktiske ledelsesværktøjer, som forhåbentlig kan hjælpe dig i hverdagen.